

# PRAKTEK PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PELAYANAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA MASKAPAI PENERBANGAN KOMERSIAL DI INDONESIA

Deddy Wibowo Adhinugroho  
Universitas Trisakti  
Email : deddywibowo@gmail.com

## **Abstract**

*This research is to present the effect of Human Resources Practices on Performance in Service Quality Through Employee Satisfaction In Commercial Scheduled Passenger Airlines in Indonesia” by referring to previous research conducted by Michel Rod and Nicholas J. Ashill (2010) as the main reference, and its equipped with research conducted by Jochen Wirtz, Loizos Heracleus, and Nitin Pangarkar (2008). The research background is to analyze the job performance in quality service as an important element to win the competition in the aviation services industry. The objective of this research was to examine the influence of Human Resources Practices for Performance in Quality Service, through job satisfaction. The research design is using primary data obtained by distributing questionnaires to 110 of front line employees on airlines companies in Indonesia. Data analysis method used is Structural Equation Model (SEM). Results of this study concluded that there is a positive effect of training, empowerment, Customer Service Orientation, and rewards, as part of the Human Resources Practices for Performance in Service Quality, through job satisfaction.*

**Keywords:** Training, Empowerment, Customer Service Orientation, Job Performance, Service Quality, Job Satisfaction, Human Resources Practices.

## PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi, besaran jumlah penduduk, dan luasan wilayah berdampak kepada peningkatan pertumbuhan industri penerbangan di Indonesia, yang diikuti oleh semakin meningkatnya jumlah dan frekuensi mobilitas manusia menggunakan moda transportasi udara. Menurut kajian McKinsey & Co, Indonesia pada tahun 2030 akan menjadi negara ekonomi ke tujuh dunia dengan 90 juta warga akan bepergian melalui jalur udara dalam setahun, dan membuat Indonesia menjadi negara peringkat lima besar dunia dalam pasar penerbangan domestik setelah Amerika Serikat, China, Jepang, dan Brazil. (Antara News, 2014).

Salah satu cara untuk memenangkan persaingan tersebut adalah melalui pelayanan, dimana dari perspektif perusahaan atau organisasi jasa, bahwa suatu tingkatan level atau kualitas pelayanan, dan bagaimana cara pelayanan tersebut disajikan oleh karyawan lini terdepan dapat menjadi hal penting dari sebuah deferensiasi dan keunggulan kompetitif suatu produk jasa, disamping itu kekuatan hubungan antara pelanggan dengan karyawan lini terdepan seringkali dapat menjadi pendorong bagi tumbuhnya loyalitas pelanggan (Bove dan Johnson, 2001; Castro dkk, 2004, dikutip oleh Wirtz dkk, 2008). Dalam hal ini pelayanan tersebut meliputi keramahan, kenyamanan, keamanan dan keselamatan penumpang atau pelanggan yang diberikan oleh karyawan lini terdepan dari perusahaan penerbangan.

Pemerintah Republik Indonesia, melalui Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara, Kementerian Perhubungan Republik Indonesia Nomor: SKEP/87/V/2010, telah mengelompokkan perusahaan-perusahaan penerbangan angkutan penumpang komersial berjadwal yang

beroperasi di Indonesia, berdasarkan tingkatan pelayanan yang diberikan kepada penumpangnya menjadi tiga kategori yang masing-masing memiliki karakteristik dan standar tertentu, yaitu : (1) Pelayanan dengan standar maksimum atau *Full Service Carrier*, (2) Pelayanan dengan standar menengah atau *Medium Service Carrier*, (3) Pelayanan dengan standar minimum atau *No Frills*. Karakteristik dan standar minimum tersebut adalah sebagai berikut.

Maskapai dengan pelayanan standar maksimum (*Full Service Carrier*) memiliki karakteristik : (a) kebijakan bagasi tercatat maksimum 20 kg tanpa dipungut biaya; (b) pelayanan dalam penerbangan tersedia secara lengkap antara lain minuman dan makanan, majalah atau surat kabar, hiburan (*audio dan video*), dan lainnya; (c) menyediakan lebih dari satu kelas (kelas ekonomi dan kelas non ekonomi) dan dapat dipisahkan secara fisik kelompok pelayanannya; (d) pemberian ruang tunggu eksekutif (*lounge*) untuk kelas bisnis (*business class*) dan kelas utama (*first class*); (e) jarak antar tempat duduk lebih dari atau sama dengan 31 inchi; (f) kebijakan perhitungan biaya, berdasarkan total biaya operasi penerbangan termasuk layanan tambahan yang diberikan kepada penumpang. (Kementerian Perhubungan RI, 2010).

Maskapai dengan pelayanan standar menengah (*Medium Service Carrier*) memiliki karakteristik: (a) kebijakan bagasi tercatat maksimum 20 kg tanpa dipungut biaya; (b) pelayanan dalam penerbangan tersedia secara lengkap antara lain minuman dan makanan, majalah atau surat kabar, tidak tersedia hiburan (*audio dan video*); (c) menyediakan lebih dari satu kelas (kelas ekonomi dan kelas non ekonomi) dan dapat dipisahkan secara fisik kelompok pelayanannya; (d) pemberian fasilitas ruang

tunggu khusus untuk penumpang kelas ekonomi tertentu; (e) jarak antar tempat duduk lebih dari 29 inchi dan kurang dari 31 inchi; (f) kebijakan perhitungan biaya, berdasarkan total biaya operasi penerbangan dan layanan tambahan minimum yang diberikan kepada penumpang. (Kementerian Perhubungan RI, 2010).

Maskapai dengan pelayanan standar minimum (*No Frill*) memiliki karakteristik : (a) kebijakan pengenaan biaya untuk bagasi; (b) tidak tersedia layanan dalam penerbangan; (c) penyediaan satu layanan kelas (kelas ekonomi); (d) jarak antar tempat duduk kurang dari atau sama dengan 29 inchi; (e) kebijakan perhitungan biaya, berdasarkan total biaya operasi penerbangan yang paling minimum, tidak termasuk layanan yang diberikan kepada penumpang. (Kementerian Perhubungan RI, 2010)

Dewasa ini, perusahaan-perusahaan jasa berada dalam lingkungan persaingan yang kompleks dan cepat berubah, sehingga memerlukan pemahaman yang akurat dan metode-metode yang tepat dalam pencapaian tujuan dan target-target penting dari perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan, untuk memastikan pergerakan perusahaan tetap fokus ke arah target penting tersebut, (dalam hal ini mewujudkan konsep pelayanan berkualitas), maka perusahaan perlu mengembangkan sebuah sistem pengukuran kinerja atau *performance measurement* (Gammel,dkk, 2003).

Menurut Tsui, dkk (2013), *employee performance* atau kinerja karyawan adalah topik yang sangat ditekankan dalam konteks industri jasa pelayanan (*hospitality*), karena merupakan suatu pekerjaan yang memerlukan kontak langsung antara karyawan dengan pelanggan, dimana dalam ruang lingkup kinerja karyawan tersebut dapat dengan mudah mempengaruhi niat membeli,

*brand image*, kepuasan dan loyalitas pelanggan (Chi dan Gursoy,2009). Oleh karena itu sangat penting untuk dipahami bahwa faktor-faktor penentu beserta efek-efeknya dalam kinerja kerja (*job performance*), mempengaruhi formulasi cara terbaik untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam memenuhi tuntutan industri jasa pelayanan (Tsui,dkk, 2013).

Wirtz, dkk (2008) mengatakan bahwa sumber daya manusia atau karyawan merupakan input utama dari suatu organisasi perusahaan dalam usahanya untuk memberikan pelayanan terbaik dan produktivitas maksimal yang dapat menjadi sumber penting dari keunggulan kompetitif, khususnya bagi para karyawan lini terdepan yang diharapkan dapat menjalankan tugas-tugas operasionalnya dengan cepat dan efisien, yang memberi bantuan serta keramahan kepada para pelanggan yang dihadapinya. Sehingga menjadi tantangan bagi perusahaan jasa untuk dapat memiliki manajemen sumber daya manusia yang tepat, karena sebuah organisasi atau perusahaan jasa yang sukses biasanya memiliki komitmen kuat terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, dimana akan cukup sulit bagi para pesaing untuk dapat menduplikasi asset manusia berperforma tinggi dibandingkan dengan asset sumber daya perusahaan yang lainnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kombinasi dari praktek-praktek yang berbeda untuk meningkatkan efektifitas organisasi dan mencapai hasil yang lebih baik, serta menegaskan bahwa praktek kinerja yang tinggi berpengaruh positif terhadap hasil atau prestasi dari suatu perusahaan (Arthur,1994; Huselid,1995; Becker dan Gerhart,1996; Bergh dkk,2011).

Tujuan dari pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk mengembangkan

kemampuan, pengetahuan, dan memotivasi karyawan, sehingga mereka dapat berperilaku yang sesuai dengan perannya dalam pelaksanaan strategi organisasi (Bowen dan Ostroff, 2004).

Secara konseptual, praktek organisasional dalam pengelolaan sumber daya manusia atau *Human Resources Practices*, dipengaruhi oleh nilai-nilai atau *values* yang diterapkan oleh perusahaan secara konsisten sebagai budaya perusahaan (Ortega - Parra dan Sastre - Castilllo, 2013; mengutip Schein, 1985).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rod dan Ashil (2010), terdapat beberapa dimensi praktek pengelolaan sumber daya manusia yang berhubungan dengan performa kerja karyawan dalam kualitas pelayanan (*Job Performance in Service Quality*) dari sebuah perusahaan jasa, adalah sebagai berikut : (1) *Training*, (2) *Empowerment*, (3) *Customer Service Orientation*, (4) *Employee Rewards*.

Dikutip oleh Wirtz,dkk (2008), Schneider dan Bowen (1993) berpendapat bahwa para karyawan (khususnya lini terdepan) dalam perusahaan jasa akan sering berinteraksi dengan pelanggan, dimana terdapat bukti yang kuat bahwa kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction*) mempunyai korelasi dengan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), di mana menurut teori *Exchange*, yang dikutip oleh Ortega-Parra dan Sastre-Castillo (2013) dari Blau (1967) menyatakan bahwa dalam "norma timbal-balik" (*norm of reciprocity*) diartikan seseorang yang merasa diperlakukan dengan baik oleh seseorang atau organisasi, akan memiliki rasa berkewajiban untuk timbal-balik berperilaku baik terhadap orang atau organisasi tersebut.

Rod dan Ashill (2010) mengutip Burke (1989) bahwa *Job Satisfaction* atau kepuasan kerja adalah hasil dari evaluasi kerja yang

mempertimbangkan semua aspek pekerjaan, seperti, gaji, tunjangan, gaya kepemimpinan atasan, komunikasi, dan kebijakan-kebijakan tugas. Dimana hal tersebut dapat didefinisikan sebagai kesukaan (*favorableness*) atau ketidaksukaan (*unfavorableness*) yang mempengaruhi cara pandang karyawan terhadap pekerjaan mereka (Grieshaber dkk, 1995). Menurut penelitian Malhotra dan Mukherje (2004) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kinerja (*job performance*) dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*), serta antara kualitas pelayanan (*service quality*) dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Dalam penelitian di bidang jasa lainnya, menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan merupakan hal yang mendahului atau dapat mendasari perilaku *customer-oriented* oleh para karyawan (Hartline dan Ferrel, 1996; Yoon dkk, 2001), seperti, memperhatikan, berempati, dan dorongan untuk membantu kepada para pelanggan.

## LANDASAN TEORI

### Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu fungsi penting dalam suatu organisasi atau perusahaan yang harus dilakukan dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi tersebut. Menurut teori dari Marihot-Tua (2002), Manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi. Kemudian, Storey (2001) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan khusus untuk pengelolaan karyawan dalam usaha-usaha untuk

mencapai keunggulan kompetitif melalui penyebaran strategis dari tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan komitmen tinggi, melalui penataan terintegrasi dengan teknik budaya, struktural, dan personal.

Selanjutnya pengertian manajemen sumber daya manusia menurut perspektif makro adalah pengembangan dan pemanfaatan personel bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional (Dikutip oleh Cardoso, 1999 dari Kiggundu, 1989), sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia dalam perspektif mikro menurut Flippo (dikutip oleh Handoko, 1994) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

### **Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Menurut Rod dan Ashill (2010) yang mengutip Grieshaber, dkk (1995) Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah sekumpulan perasaan senang atau tidak senang dan emosi yang timbul dari cara karyawan memandang pekerjaan mereka. Linz (2003) mengutip Locke (1976) secara komprehensif mendefinisikan *job satisfaction* sebagai suatu perasaan yang melibatkan kognitif, afektif, dan reaksi evaluatif, atau suatu sikap yang mencerminkan keadaan emosional yang menyenangkan/positif, yang timbul dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Dimana *job satisfaction* merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting bagi mereka.

Menurut Postrel (1999), *job satisfaction* adalah suatu sikap individu mengenai pekerjaannya, yang merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan tersebut dan tingkat kecocokan individu dengan organisasi. Sedangkan Luthans (2005) menyatakan bahwa terdapat tiga pandangan yang berlaku umum dalam mendefinisikan kepuasan kerja, yaitu: (1) Kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap situasi pekerjaan, yang tidak dapat terlihat namun hanya dapat disimpulkan; (2) Kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik suatu pekerjaan dapat berhasil memenuhi atau melebihi harapan individu karyawan; (3) Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang terkait dengan pekerjaan.

Lebih lanjut, Magretta (1999) berpendapat bahwa kepuasan kerja tergantung kepada tingkatan hasil yang bernilai intrinsik dan ekstrinsik, serta bagaimana para karyawan memandang hasil tersebut, dimana hasil ini memiliki nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda, bagi sebagian orang, pekerjaan yang memiliki beban tanggung jawab besar dan menantang mungkin bernilai netral atau bahkan bernilai negatif, tergantung pada latar belakang pendidikan dan pengalaman pekerjaan seseorang sebelumnya.

### **Kinerja dalam Kualitas Pelayanan (*Job Performance in Quality Service*)**

Menurut Gibbson, dkk (2003) *job performance* atau kinerja adalah suatu hasil kerja oleh karyawan yang berhubungan dengan tujuan dan target-target perusahaan, dan tingkat efektifitas dan efisiensi dari karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Menurut Ivancevich, dkk (2005), Kinerja atau *job performance* adalah suatu ukuran seberapa baik hasil yang diharapkan dari sebuah

pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, dimana hasil dari kinerja tersebut memiliki nilai bagi organisasi dan individu karyawan.

Bentuk-bentuk dari hasil kinerja tersebut, antara lain: (1) *Objective Outcomes*, adalah hasil obyektif yang dapat diukur secara kuantitatif dan memiliki standar yang memiliki batas toleransi, contohnya seperti absensi, keterlambatan, pergantian karyawan, dll; (2) *Personal Behavior Outcomes*, adalah suatu reaksi dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, dimana kesehatan fisik, mental, dan stress pekerjaan dapat mempengaruhi perilaku karyawan, seperti keramahan, kepedulian, dan empati; (3) *Intrinsic and Extrinsic Outcomes*, bentuk hasil intrinsik adalah sebuah kinerja yang timbul dari usaha dan kemampuan individu itu sendiri yang tidak dipengaruhi oleh orang lain atau faktor lain, sedangkan bentuk hasil ekstrinsik adalah sebuah kinerja yang timbul dari usaha dan kemampuan individu yang dipengaruhi oleh orang lain atau faktor lain yang secara tidak langsung berkaitan dengan tugas pekerjaan.

*Service Quality* telah didefinisikan oleh Parasuraman, Zeithami, dan Berry (2000) sebagai perbandingan dua faktor utama yaitu persepsi pelanggan atas pelayanan nyata yang telah mereka terima (*perceived service*), dengan pelayanan yang sesungguhnya diharapkan atau diinginkan pelanggan (*expected service*).

Melalui definisi tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ukuran kinerja kualitas jasa (*quality service*) adalah apabila jasa pelayanan yang diberikan oleh karyawan suatu perusahaan dirasakan telah sesuai dengan harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan jasa tersebut dapat dipersepsikan memiliki kualitas ideal atau memuaskan. Namun apabila jasa pelayanan yang

diterima pelanggan tidak memenuhi harapan mereka, maka kualitas pelayanan jasa tersebut akan dipersepsikan sebagai kualitas yang buruk atau tidak memuaskan. Sehingga untuk memperoleh kualitas jasa yang ideal, perusahaan jasa harus terus berusaha untuk memenuhi harapan pelanggannya yang berasal dari persepsi pelanggan atas nilai-nilai (*Values*) yang ditonjolkan oleh perusahaan tersebut secara konsisten.

### Kerangka Pemikiran

Sebagai bagian dari upaya yang dapat dilakukan untuk mewujudkan kinerja pelayanan yang prima kepada para pelanggannya, perusahaan maskapai penerbangan berusaha untuk mengimplementasikan secara konsisten nilai-nilai atau *value* yang ditonjolkan oleh perusahaan, melalui praktek strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam setiap proses dan bagian dari pelayanan jasa maskapai penerbangan (*pre-journey, pre-flight, in-flight, post-flight, dan post-journey*), dengan kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu pendorongnya.

### Perumusan Hipotesis

- H1: Praktek pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan dalam kualitas pelayanan;
- H1a: Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dalam kualitas pelayanan.
- H1b: Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dalam kualitas pelayanan.
- H1c: Orientasi Pelayanan Pelanggan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dalam kualitas pelayanan.

H1d: Penghargaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dalam kualitas pelayanan.

## **Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja Karyawan**

### **Pelatihan**

Karyawan lini terdepan harus mampu untuk menghadapi pelanggan yang banyak, dan harus mempersiapkan diri secara mental untuk menjadi pelampiasan dari rasa frustrasi dan kemarahan pelanggan atas suatu pelayanan yang diterima yang dianggap buruk, penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berdampak positif terhadap kepuasan kerja karena membantu para karyawan lini terdepan untuk mengembangkan keterampilan dalam menangani kegagalan pelayanan secara efektif (Babacus,dkk, 2003; Benoy, 1996; Schneider dan Bowen, 1995).

### **Pemberdayaan**

Pemberdayaan adalah ketika seorang karyawan diberikan kesempatan dan motivasi untuk mengembangkan dan mempergunakan bakat terbaik mereka dalam melaksanakan tugas pekerjaan (Chebat dan Kollias,2000), penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan sangat berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Laschinger,dkk, 2001; Ugboro, 2006; Upenieks, 2003).

### **Orientasi Pelayanan Pelanggan**

Rod dan Ashill (2010) mengutip pendapat teoritis dari Jaworski dan Kohli (2003) bahwa karyawan yang bekerja pada organisasi perusahaan yang berorientasi kepada pasar atau pelanggan akan menumbuhkan rasa kebanggaan sebagai bagian dari organisasi perusahaan yang

mempunyai tujuan memuaskan pelanggan, membuat mereka merasa telah berkontribusi kepada sesuatu yang berharga, serta menumbuhkan rasa memiliki juga komitmen untuk organisasi, dengan demikian para karyawan yang pekerjaannya didukung oleh budaya orientasi pelayanan pelanggan yang baik maka akan lebih berkomitmen untuk organisasi dan cenderung lebih puas pada pekerjaan mereka.

### **Penghargaan**

Danish dan Usman (2010) mengutip Flynn (1998) menyatakan bahwa program kompensasi dan penghargaan digunakan untuk meningkatkan semangat karyawan, menjaga semangat tinggi diantara karyawan, dan memotivasi karyawan, dimana program dasar dari kompensasi dan penghargaan tersebut adalah untuk mendefinisikan sebuah sistem pembayaran dan mengkomunikasikan program tersebut dengan para karyawan, sehingga mereka dapat menghubungkan antara kompensasi yang mereka terima dengan kinerja mereka, yang pada akhirnya mengarah kepada kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitiannya, Green,dkk (2006) dan Khan (2010) telah menemukan bahwa pendekatan terintegrasi dalam praktek pengelolaan sumber daya manusia akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan, yang kemudian menghasilkan kinerja individu dan tim menjadi lebih luar biasa.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Praktek pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan;

H2a: Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

H2b : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

H2c : Orientasi Pelayanan Pelanggan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

H2d : Penghargaan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

### **Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan dalam Kualitas Pelayanan.**

Kepuasan kerja merupakan hasil dari suatu evaluasi pekerjaan yang mempertimbangkan semua aspek dari pekerjaan tersebut, seperti gaji, tunjangan, gaya pengawasan, komunikasi, dan kebijakan (Rod dan Ashill, 2010; mengutip Burke, 1989). Black dan Gregersen (1997) dalam penelitiannya telah menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja kerja. Menurut penelitian yang lain menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kinerja dengan kepuasan kerja, serta sama halnya antara kualitas pelayanan dengan kepuasan kerja (Malhotra dan Mukherjee, 2004), kemudian menurut Hartline dan Ferrel (1996); Yoon, dkk (2001) pada penelitian lebih lanjut di bidang jasa menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah awalan yang dapat memotivasi perilaku *customer-oriented* oleh para karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam kualitas pelayanan

### **METODE PENELITIAN**

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mendapatkan pemahaman dan menguji

hipotesis (*Hypothesis Testing*) mengenai apakah : (1) Praktek pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam kualitas pelayanan; (2) Praktek pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan; (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam kualitas pelayanan.

Penelitian ini menggunakan data kuesioner yang ditanyakan langsung kepada para karyawan *front-line* pada maskapai penerbangan komersial berjadwal di Indonesia, yang dalam tugasnya berinteraksi langsung dengan pelanggan atau penumpang (*Flight Attendant, Ground Passenger Service, dan Customer Service*) sebagai unit analisis. Sedangkan untuk metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), sebagai metode analisis data yang memfokuskan pada pengujian hipotesis dengan menggunakan data terukur untuk mendapatkan sebuah kesimpulan.

### **Variabel dan Pengukuran**

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner yang melalui berbagai pernyataan secara tertulis kepada responden, hal ini karena variabel penelitian ini menyangkut sikap atau persepsi yang bersifat individual dan subyektif. Dari pernyataan tersebut, responden memberikan tanggapan yang dinyatakan dalam skala ordinal untuk 5 (lima) jawaban atas pernyataan yang dibuat menggunakan Skala Likert lima poin sebagai alat ukur untuk menilai seberapa kuat subyek yang diteliti menjawab setuju atau tidak setuju dari sejumlah pertanyaan yang diajukan dengan susunan interval skala sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS)



2. Tidak Setuju (TS)
3. Ragu-Ragu (RR)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

Dari jawaban responden atas pernyataan-pernyataan tersebut, jawaban yang mengarah paling positif diberi skor 5 (lima) dan jawaban yang mengarah paling negative diberi skor 1 (satu), dengan penjelasan sebagai berikut: sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4), ragu-ragu (skor 3), tidak setuju (skor 2), dan sangat tidak setuju (skor 1). Namun untuk data demografik diisi langsung oleh responden. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh melalui studi pustaka dengan mempelajari berbagai tulisan melalui buku, majalah, jurnal dan data di perusahaan maupun di internet untuk mendukung penelitian ini.

Berkaitan dengan hal tersebut, variabel operasional yang digunakan adalah, (1) Praktek pengelolaan sumber daya manusia sebagai variabel *independent* ( $X_1$ ) ; dan (2) Kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* ( $X_2$ ) ; dan (3) Kinerja karyawan dalam kualitas pelayanan sebagai variabel *dependent* ( $X_3$ ). Dengan item pengukuran sebagai berikut :

#### **Instrumen Penelitian**

**Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia** sebagai variabel X (*independent*) menggunakan dua belas (12) item pernyataan yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Rod dan Ashill (2010), sebagai berikut :

#### **Pelatihan**

1. Staff perusahaan ini wajib terlebih dahulu mengikuti pelatihan intensif sebelum menjalankan tugas yang berkontak langsung dengan pelanggan.

2. Staff perusahaan ini mendapatkan pelatihan yang berkelanjutan untuk dapat menjaga standar kualitas pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.
3. Staff perusahaan ini mendapatkan materi pelatihan lebih lengkap tentang bagaimana cara melayani pelanggan dengan lebih baik dibandingkan perusahaan sejenis.

#### **Pemberdayaan**

4. Staff perusahaan ini didorong untuk dapat menangani secara mandiri tentang masalah atau keluhan pelanggan.
5. Staff perusahaan ini memiliki keleluasaan atas bagaimana cara staff tersebut memberikan solusi terbaik dalam menyelesaikan masalah atau keluhan pelanggan.
6. Staff perusahaan ini tidak harus menunggu persetujuan manajemen untuk dapat menyelesaikan permasalahan atau keluhan pelanggan.

#### **Orientasi Pelayanan Pelanggan**

7. Perusahaan ini secara terstruktur dan berkala, selalu menetapkan target-target penyempurnaan pelayanannya.
8. Perusahaan ini mempunyai metode sistematis dan terukur dalam mengukur kinerja para staffnya secara periodik melalui tingkat kepuasan pelanggan.
9. Perusahaan ini benar-benar serius dalam berkomitmen untuk melayani pelanggannya dengan baik, dimana reputasi dalam memberikan pelayanan yang terbaik sangat ditekankan sekali pada staff di perusahaan ini.

**Penghargaan**

10. Staff perusahaan ini mendapatkan pendapatan yang layak, sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawabnya.
11. Staff perusahaan ini mendapat apresiasi apabila dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien dengan baik.
12. Staff perusahaan ini mendapat pengakuan dan penghargaan secara nyata, apabila dapat berprestasi unggul dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

**Kepuasan Kerja Karyawan** sebagai variabel perantara (*intervening*) yang mengadopsi dari penelitian Arshad, Masood & Amin (2013), dengan 5 (lima) pernyataan sebagai berikut :

1. Saya merasa aman dan nyaman dengan kebijakan dan peraturan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan, tugas, kesejahteraan, dan perlindungan karyawan.
2. Saya merasa adil dan puas dengan pendapatan dan tunjangan yang saya terima dari bekerja di perusahaan ini.
3. Saya mendapat dukungan konkrit baik secara teknis maupun secara moral dari atasan saya dalam menjalankan tugas pekerjaan di perusahaan ini.
4. Saya mempunyai *job description* dan tanggung jawab yang jelas dalam menjalankan tugas pekerjaan saya di perusahaan ini.
5. Saya mempunyai kesempatan untuk dapat mengembangkan karir dan jabatan saya di perusahaan ini.

**Kinerja Karyawan dalam Kualitas Pelayanan** sebagai variabel Y (*dependent*) yang mengadopsi dari penelitian Abu Bakar, Salleh

& Ling (2008), dengan lima (5) pernyataan sebagai berikut:

1. Saya memiliki kompetensi terakreditasi, baik secara teknis maupun perilaku, dan menjamin kualitas pekerjaan saya dapat melebihi standar minimal yang ditetapkan perusahaan.
2. Saya mampu dan beritikad untuk memberikan pelayanan yang baik dan aman kepada pelanggan dengan efektif, efisien dan secepat mungkin.
3. Pelayanan yang saya berikan kepada pelanggan telah dilakukan dengan baik, akurat, dan dapat dipertanggung jawabkan, di atas standar minimal yang ditetapkan oleh perusahaan.
4. Saya menjalankan tugas pekerjaan saya dengan disiplin dan bertanggung jawab, sesuai dengan *standard operational procedure* yang berlaku.
5. Saya memiliki kreatifitas dan inovasi untuk memberikan solusi terbaik atas permasalahan dan keluhan pelanggan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktek pengelolaan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja dan kualitas pelayanan pada karyawan lini terdepan.

Penelitian ini menggunakan metode survei yang merupakan bagian dari metode deskriptif, untuk mengumpulkan beberapa informasi dan data guna menemukan dan mendeskripsikan fakta-fakta yang dapat dipergunakan untuk menentukan pengaruh antara beberapa variabel yang sedang diteliti.

Dalam hal ini, survei penelitian dilakukan terhadap para karyawan lini terdepan (*front-liner*) pada maskapai penerbangan penumpang

komersial berjadwal di Indonesia, yang dalam tugas pekerjaannya berhadapan langsung dengan pelanggan atau penumpang (*Flight Attendant, Ground Passenger Service, Customer service*). Dasar pertimbangan untuk memilih perusahaan-perusahaan maskapai penerbangan komersial berjadwal tersebut sebagai obyek penelitian adalah karena perusahaan-perusahaan maskapai penerbangan tersebut

(1) memiliki jumlah karyawan yang besar; (2) memiliki dan mengaplikasikan standar pelayanan minimal dalam prosedur operasionalnya sesuai dengan kategori pelayanannya; (3) berkantor pusat di Jakarta sehingga memudahkan pelaksanaan penelitian.

#### **Sampel dan Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk menjawab masalah atau tujuan penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah 110 (seratus sepuluh) orang karyawan staff lini terdepan (*front-liner*) yang bekerja di maskapai penerbangan yang mewakili keseluruhan tiga kategori pelayanan (*full service carrier, medium service carrier* dan *no frill carrier*) perusahaan penerbangan komersial berjadwal di Indonesia. Pertimbangan ini terutama terkait dengan ketentuan untuk permodelan *Structural Equation Modeling* (SEM), dimana ukuran jumlah sampel yang sesuai adalah sekitar 100-200 sampel (Ferdinand, 2000).

Metode penentuan sampel dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, yang merupakan suatu prosedur subjektif dimana kerangka sampelnya tidak tersedia, sampel yang diambil tidak secara acak, dan mempunyai kriteria tertentu. Dalam hal ini probabilitas pemilihan

elemen-elemen populasi tidak dapat ditentukan, oleh karena di setiap elemen populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yang ditujukan kepada karyawan maskapai penerbangan lini terdepan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan (*Flight Attendant, Ground Passenger Service, Customer Service*), yang artinya penarikan sampel pada penelitian ini dilakukan berdasarkan pertimbangan dan merupakan bentuk penarikan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu (Asep Hermawan, 2009).

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner di perusahaan penerbangan PT. Garuda Indonesia, Tbk (*full service carrier*), dan PT. Sriwijaya Air (*medium service carrier*), serta kepada beberapa *Flight Attendant* dari maskapai *No frill atau Low Cost Carrier* (Citilink, AirAsia, LionAir).

#### **Uji Instrumen Penelitian**

##### **Uji Validitas**

Validitas adalah seberapa besar suatu instrumen pengukuran mampu mengukur sesuatu yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2000). Dimana uji validitas merupakan suatu proses pengujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan seluruh pernyataan yang diajukan sebagai indikator, dan dinyatakan layak untuk digunakan dalam pengukuran variabel penelitian (Nazir, 2003).

Penelitian ini menggunakan alat analisis *Pearson Correlation* dengan bantuan *software SPSS17* sebagai alat uji validitas, dengan pernyataan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

Jika Signifikansi  $\leq \alpha$  0.05 maka item pernyataan valid.

Jika Signifikansi  $> \alpha$  0.05 maka item pernyataan tidak valid.

Menurut Tabel 1 dapat diketahui bahwa seluruh indikator instrumen dari penelitian ini memiliki nilai signifikansi  $\leq 0.05$  dan nilai koefisien korelasi  $> 0,3$  yang berarti bahwa semua poin pernyataan dalam kuesioner dapat dikatakan tepat (*valid*).

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah menyangkut konsistensi dari sebuah alat ukur yang digunakan untuk pengukuran berulang-ulang. Pengujian reliabilitas instrumen secara internal dapat dilakukan sekali saja dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu (Sugiyono, 2000).

**Tabel 1.**  
**Pengujian Validitas Instrumen Penelitian**

No	Konstruk	Indikator	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1.	Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia	<b>Pelatihan</b>			
		Hrp_1	0.734	0.000	Valid
		Hrp_2	0.778	0.000	Valid
		Hrp_3	0.814	0.000	Valid
		<b>Pemberdayaan</b>			
		Hrp_4	0.798	0.000	Valid
		Hrp_5	0.706	0.000	Valid
		Hrp_6	0.795	0.000	Valid
		<b>Orientasi Pelayanan Pelanggan</b>			
		Hrp_7	0.768	0.000	Valid
		Hrp_8	0.792	0.000	Valid
		Hrp_9	0.694	0.000	Valid
		<b>Penghargaan</b>			
		Hrp_10	0.917	0.000	Valid
		Hrp_11	0.896	0.000	Valid
		Hrp_12	0.920	0.000	Valid
2	Kepuasan Kerja	JS_1	0.781	0.000	Valid
		JS_2	0.846	0.000	Valid
		JS_3	0.721	0.000	Valid
		JS_4	0.496	0.000	Valid
		JS_5	0.650	0.000	Valid
3	Kinerja Kerja	JP_1	0.643	0.000	Valid
		JP_2	0.790	0.000	Valid
		JP_3	0.595	0.000	Valid
		JP_4	0.803	0.000	Valid
		JP_5	0.724	0.000	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 17 (terlampir)

Uji Reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Coefficient Alpha* dengan bantuan *software* SPSS 17. *Cronbach's Coefficient Alpha* adalah koefisien yang mencerminkan kehandalan item-item dalam kelompok variabel dapat berkorelasi secara positif antara satu dengan yang lain, dimana nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* yang terbukti handal (*reliable*) adalah yang bernilai lebih besar dari 0,60 ( $> 0.60$ ). (Nazir, 2003).

Menurut tabel 2. dapat terlihat bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini mempunyai nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$  yang berarti bahwa instrumen dalam penelitian ini adalah *reliable*, dimana instrumen ini dapat menghasilkan nilai yang konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang pada subyek penelitian yang sama.

#### Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi hubungan atau pengaruh antara variabel dependent dengan independent yang membentuk jalur. Dengan

menggunakan SEM sebagai metode analisis data dan teknik statistik dapat melakukan pengujian terhadap rangkaian hubungan yang terdiri dari satu atau beberapa variabel secara simultan, dan mampu menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini dengan lengkap.

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### Karakteristik Responden

Profil karakteristik dari penelitian ini terdiri dari *gender*, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan penghasilan per bulan, yang diambil melalui sampel responden dari karyawan lini terdepan pada PT. Garuda Indonesia, Tbk (*Full Service Carrier*); dan PT. Sriwijaya Air (*Medium Service Carrier*); serta beberapa *Flight Attendant* pada maskapai *No frill-LCC* (Citilink, AirAsia, LionAir).

Dari hasil penelitian profil karakteristik responden menurut jenis kelamin yang terbanyak adalah wanita, yaitu sebanyak 69 responden atau 62,7%. Pada karakteristik responden menurut usia, yang

**Tabel 2.**  
**Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Konstruk	Jumlah Pernyataan	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<b>Praktek Pengelolaan SDM</b>	12		
• Pelatihan	3	0.664	Reliable
• Pemberdayaan	3	0.639	Reliable
• Orientasi Pelayanan Pelanggan	3	0.613	Reliable
• Penghargaan	3	0.896	Reliable
<b>Kepuasan Kerja</b>	5	0.750	Reliable
<b>Kinerja Kerja</b>	5	0.744	Reliable

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 17 (terlampir)

terbanyak berusia antara 26 sampai 35 tahun, yaitu sebanyak 52 orang atau 47,3%. Pada karakteristik responden menurut tingkat pendidikan terakhir, yang terbanyak berpendidikan terakhir setingkat SLTA, yaitu sebanyak 48 orang atau 43,6%. Pada karakteristik responden menurut masa kerja, yang terbanyak adalah yang telah bekerja di atas 5 tahun, yaitu sebanyak 36 orang atau 32,7%. Pada karakteristik jumlah penghasilan, yang terbanyak adalah yang berpenghasilan di atas Rp 7.000.000,- sebanyak 61 orang atau 55,5%

### Analisis Deskriptif

Deskripsi data adalah suatu ringkasan jawaban para responden atas pernyataan-pernyataan dalam kuesioner, untuk menggambarkan suatu data melalui tinjauan nilai minimum, nilai maksimum, mean, dan standar deviasi.

Berikut adalah statistik deskriptif dari masing-masing tiga variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Practices*), variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), dan variabel Kinerja Kerja (*Job Performance*).

Menurut tabel 3 menunjukkan bahwa variabel Kinerja Kerja (*Job Performance*) memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,27

Tabel 4 menunjukkan nilai *mean* atau nilai rata-rata penilaian responden terhadap masing-masing dimensi pada variabel Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Practices*) adalah Pelatihan sebesar 4,54; Pemberdayaan sebesar 3,82; Orientasi Pelayanan Pelanggan sebesar 4,31; Penghargaan sebesar 3,99; dan standar deviasi yang menggambarkan besaran penyimpangan terhadap rata-rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuesioner, adalah masing-masing sebesar, Pelatihan 0,52; Pemberdayaan 0,88; Orientasi Pelayanan Pelanggan 0,56; Penghargaan 0,80. Berdasarkan rata-rata penilaian responden tersebut maka dapat dikatakan bahwa para karyawan cenderung setuju dengan pernyataan penerapan praktek pengelolaan sdm yang berlaku di perusahaan, dengan nilai rata-rata standar deviasi yang menandakan bahwa penyebaran data cukup bervariasi.

**Tabel 3.**  
**Rangkuman Statistik Deskriptif**

No	Variabel	Mean
1.	<i>HRP – Training</i>	4.54
2.	<i>HRP – Empowerment</i>	3.82
3.	<i>HRP - Customer Service Orientation</i>	4.31
4.	<i>HRP – Rewards</i>	3.99
5.	<i>Job Satisfaction</i>	3.94
6.	<i>Job Performance</i>	4.27

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 17 (terlampir)

**Tabel 4.**  
**Statistik Deskriptif Praktek Pengelolaan SDM (*Human Resources Practices*)**

No	Items	N	mean	Std.Deviasi
<b>Pelatihan</b>				
1.	Staff perusahaan ini wajib terlebih dahulu mengikuti pelatihan intensif tentang standar minimal pelayanan, keamanan dan keselamatan, sebelum menjalankan tugas yang berkontak langsung dengan pelanggan.	110	4.72	0.45
2.	Staff perusahaan ini mendapatkan pelatihan yang berkelanjutan untuk dapat menjaga standar kualitas pelayanan yang terbaik bagi pelanggan,	110	4.55	0.50
3.	Staff perusahaan ini mendapatkan materi pelatihan lebih lengkap tentang bagaimana cara melayani pelanggan dengan lebih baik dibandingkan perusahaan sejenis,	110	4.36	0.60
<b>Mean</b>			<b>4.54</b>	<b>0.52</b>
<b>Pemberdayaan</b>				
4.	Staff perusahaan ini didorong untuk dapat menangani secara mandiri tentang masalah atau keluhan pelanggan	110	4.13	0.86
5.	Staff perusahaan ini memiliki keleluasaan atas bagaimana cara staff tersebut memberikan solusi terbaik dalam menyelesaikan masalah atau keluhan pelanggan	110	4.10	0.72
6.	Staff perusahaan ini tidak harus menunggu persetujuan manajemen untuk dapat menyelesaikan permasalahan atau keluhan pelanggan	110	3.23	1.0
<b>Mean</b>			<b>3.82</b>	<b>0.88</b>
<b>Orientasi Pelayanan Pelanggan</b>				
7.	Perusahaan ini secara terstruktur dan berkala, selalu menetapkan target-target penyempurnaan pelayanan	110	4.28	0.53
8.	Perusahaan ini mempunyai metode sistematis dan terukur dalam mengukur kinerja para staffnya secara periodik melalui tingkat kepuasan pelanggan	110	4.19	0.59
9.	Perusahaan ini benar-benar serius dalam berkomitmen untuk melayani pelanggannya dengan baik, dimana reputasi dalam memberikan pelayanan yang terbaik sangat ditekankan sekali pada staff di perusahaan ini	110	4.47	0.55
<b>Mean</b>			<b>4.31</b>	<b>0.56</b>
<b>Penghargaan</b>				
10.	Staff perusahaan ini mendapatkan pendapatan yang layak sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawabnya	110	3.97	0.83
11.	Staff perusahaan ini mendapat apresiasi apabila dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien dengan baik	110	3.99	0.83
12.	Staff perusahaan ini mendapat pengakuan dan penghargaan secara nyata apabila dapat berprestasi unggul dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan	110	4.02	0.75
<b>Mean</b>			<b>3.99</b>	<b>0.80</b>

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 17 (terlampir)

Tabel 5, menunjukkan nilai *mean* atau nilai rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) sebesar 3,94 dan standar deviasi yang menggambarkan besaran penyimpangan terhadap rata-rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuesioner, sebesar 0,64. Berdasarkan rata-rata penilaian responden tersebut maka dapat dikatakan bahwa para karyawan cenderung setuju dengan pernyataan kepuasan dalam bekerja di perusahaan, dengan nilai standar deviasi sebesar 0,64 yang menandakan bahwa penyebaran data cukup bervariasi.

Tabel 6, menunjukkan nilai *mean* atau nilai rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kinerja Kerja (*Job Performance*) sebesar 4,27 dan

standar deviasi yang menggambarkan besaran penyimpangan terhadap rata-rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuesioner, sebesar 0,52.

Berdasarkan rata-rata penilaian responden tersebut maka dapat dikatakan bahwa para karyawan cenderung setuju dengan pernyataan mengenai kinerja kerja di perusahaan dan para karyawan merasa telah memberikan kinerja yang baik dalam menjalankan tugasnya, dengan nilai standar deviasi sebesar 0,52 yang menandakan bahwa penyebaran data cukup bervariasi. Setelah dilakukan pengujian kesesuaian model, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis memakai metode *Structural Equation Model* (SEM) yang diproses menggunakan *Software AMOS Graphics 6*, dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

**Tabel 5.**  
**Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

No	Items	N	mean	Std.Deviasi
1.	Saya merasa aman dan nyaman dengan kebijakan dan peraturan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan, tugas, kesejahteraan dan perlindungan karyawan	110	3.81	0.65
2.	Saya merasa adil dan puas dengan pendapatan dan tunjangan yang saya terima dari bekerja di perusahaan ini	110	3.73	0.80
3.	Saya mendapat dukungan konkrit baik secara teknis maupun secara moril dari atasan saya dalam menjalankan tugas pekerjaan di perusahaan ini	110	3.98	0.60
4.	Saya mempunyai <i>job description</i> dan tanggung jawab yang jelas dalam menjalankan tugas dan pekerjaan saya	110	4.19	0.48
5.	Saya mempunyai kesempatan untuk dapat mengembangkan karir jabatan saya di perusahaan ini	110	3.97	0.67
<b>Mean</b>			<b>3.94</b>	<b>0.64</b>

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 17 (terlampir)



**Tabel 6.**  
**Statistik Deskriptif Kinerja Kerja (*Job Performance*)**

No	Items	N	mean	Std.Deviasi
1.	Saya memiliki kompetensi terakreditasi, baik secara teknis maupun perilaku, dan menjamin kualitas pekerjaan saya dapat melebihi standar minimal pelayanan, keamanan dan keselamatan yang ditetapkan oleh perusahaan	110	4.26	0.52
2.	Saya mampu dan beritikad untuk memberikan pelayanan yang baik dan aman kepada pelanggan dengan efektif, seefisien dan secepat mungkin	110	4.38	0.49
3.	Pelayanan yang saya berikan kepada pelanggan telah dilakukan dengan baik, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan, di atas standar minimal pelayanan, keamanan dan keselamatan yang ditetapkan oleh perusahaan	110	4.12	0.60
4.	Saya menjalankan tugas pekerjaan saya dengan disiplin dan bertanggung jawab, sesuai dengan <i>standard operational procedure</i> yang berlaku	110	4.39	0.49
5.	Saya memiliki kreatifitas dan inovasi untuk memberikan solusi terbaik atas permasalahan atau keluhan pelanggan	110	4.21	0.49
<b>Mean</b>			<b>4.27</b>	<b>0.52</b>

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 17 (terlampir)

Jika  $p\text{-value} < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak

Jika  $p\text{-value} \geq 0.05$  maka  $H_0$  gagal ditolak

#### Hipotesis 1

Hipotesis yang pertama adalah menguji pengaruh Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Practices*) terhadap Kinerja Kerja (*Job Performance*), dengan pernyataan hipotesa nol ( $H_0$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

$H_0$ 1 : Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja.

$H_a$ 1 : Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja.

Merujuk pada tabel 7. yang menunjukkan bahwa  $p\text{-value}$  pada Hipotesis I adalah sebesar  $0.041 < \alpha 0.05$ .

**Tabel 7.**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	<b>Model</b>	<b>Estimate</b>	<b>P-value</b>	<b>Keputusan</b>
<b>H 1</b>	Praktek_Pengelolaan_SDM → Kinerja_Kerja	0.517	0.041	Ha diterima
<b>H1a</b>	Pelatihan→Kinerja_Kerja	0.059	0.0005	Ha diterima
<b>H1b</b>	Pemberdayaan→Kinerja_Kerja	0.002	0.002	Ha diterima
<b>H1c</b>	Orientasi_Pelayanan_Pelanggan→Kinerja_Kerja	0.280	0.003	Ha diterima
<b>H1d</b>	Penghargaan→Kinerja_Kerja	0.018	0.003	Ha diterima
<b>H 2</b>	Praktek_Pengelolaan_SDM → Kepuasan_Kerja	0.457	0.048	Ha diterima
<b>H2a</b>	Pelatihan→Kepuasan_Kerja	0.525	0.021	Ha diterima
<b>H2b</b>	Pemberdayaan→Kepuasan_Kerja	0.192	0.010	Ha diterima
<b>H2c</b>	Orientasi_Pelayanan_Pelanggan→Kepuasan_Kerja	0.258	0.011	Ha diterima
<b>H2d</b>	Penghargaan→Kepuasan_Kerja	0.146	0.022	Ha diterima
<b>H 3</b>	Kepuasan_Kerja→Kinerja_Kerja	0.311	0.015	Ha diterima

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 17 (terlampir)

**Tabel 8.**  
**Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) Model Struktural**

	<b>Penghargaan</b>	<b>Orientasi_pelayanan_pelanggan</b>	<b>Pemberdayaan</b>	<b>Pelatihan</b>	<b>Kepuasan_Kerja</b>	<b>Kinerja_Kerja</b>
<b>Kepuasan_Kerja</b>	0.146	0.258	0.192	0.525	0.000	0.000
<b>Kinerja_Kerja</b>	0.018	0.280	0.002	0.059	0.294	0.000

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 17 (terlampir)

**Tabel 9.**  
**Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) Model Struktural**

	<b>Penghargaan</b>	<b>Orientasi_pelayanan_pelanggan</b>	<b>Pemberdayaan</b>	<b>Pelatihan</b>	<b>Kepuasan_Kerja</b>	<b>Kinerja_Kerja</b>
<b>Kepuasan_Kerja</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>Kinerja_Kerja</b>	0.045	0.080	0.060	0.163	0.000	0.000

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 17 (terlampir)

Maka  $H_01$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima, dengan koefisien sebesar 0.517 menunjukkan arah positif di antara kedua variabel, dimana semakin baik Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia, maka akan semakin baik tingkat Kinerja Kerja.

#### Hipotesis 1a

Hipotesis ini menguji pengaruh Pelatihan (*Training*) terhadap Kinerja Kerja (*Job Performance*), dengan pernyataan hipotesa nol ( $H_01a$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_{a1a}$ ) sebagai berikut:

$H_01a$ : Pelatihan tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja.

$H_{a1a}$ : Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja.

Merujuk pada tabel 7. yang menunjukkan bahwa  $p\text{-value}$  pada Hipotesis 1a adalah sebesar  $0.0005 < \alpha 0.05$ . Kemudian menurut tabel 8 dan 9 menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja kerja secara langsung sebesar 0,59 (59%) dan berpengaruh secara tidak langsung sebesar 0,163 (16,3%).

Maka  $H_01a$  ditolak dan  $H_{a1a}$  diterima, dengan koefisien sebesar 0.059 menunjukkan arah positif di antara kedua variabel, dimana semakin baik Pelatihan, maka akan semakin baik tingkat Kinerja Kerja.

#### Hipotesis 1b

Hipotesis ini menguji pengaruh Pemberdayaan (*Empowerment*) terhadap Kinerja Kerja (*Job Performance*), dengan pernyataan hipotesa nol ( $H_01b$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_{a1b}$ ) sebagai berikut:

$H_01b$ : Pemberdayaan tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja.

$H_{a1b}$ : Pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja

Merujuk pada tabel 7. yang menunjukkan bahwa  $p\text{-value}$  pada Hipotesis 1b adalah sebesar  $0.002 < \alpha 0.05$ . Kemudian menurut tabel 8 dan 9 menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan mempengaruhi kinerja kerja secara langsung sebesar 0,002 (0,2%) dan berpengaruh secara tidak langsung sebesar 0,060 (6%).

Maka  $H_01b$  ditolak dan  $H_{a1b}$  diterima, dengan koefisien sebesar 0.002 menunjukkan arah positif di antara kedua variabel, dimana semakin baik Pemberdayaan karyawan, maka akan semakin baik tingkat Kinerja Kerja.

#### Hipotesis 1c

Hipotesis ini menguji pengaruh Orientasi Pelayanan Pelanggan (*Customer Service Orientation*) terhadap Kinerja Kerja (*Job Performance*), dengan pernyataan hipotesa nol ( $H_01c$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_{a1c}$ ) sebagai berikut:

$H_01c$ : Orientasi Pelayanan Pelanggan tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja.

$H_{a1c}$ : Orientasi Pelayanan Pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja

Merujuk pada tabel 7 yang menunjukkan bahwa  $p\text{-value}$  pada Hipotesis 1c adalah sebesar  $0.003 < \alpha 0.05$ . Kemudian menurut tabel 8 dan 9 menunjukkan bahwa orientasi pelayanan pelanggan mempengaruhi kinerja kerja secara langsung sebesar 0,280 (28%) dan berpengaruh secara tidak langsung sebesar 0,080 (8%).

Maka  $H_01c$  ditolak dan  $H_{a1c}$  diterima, dengan koefisien sebesar 0.280 menunjukkan arah positif di antara kedua variabel, dimana semakin

baik praktek orientasi pelayanan pelanggan, maka akan semakin baik tingkat Kinerja Kerja.

### Hipotesis 1d

Hipotesis ini menguji pengaruh Penghargaan (*Rewards*) terhadap Kinerja Kerja (*Job Performance*), dengan pernyataan hipotesa nol ( $H_{01d}$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_{a1d}$ ) sebagai berikut:

$H_{01d}$ : Penghargaan tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja.

$H_{a1d}$ : Penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja

Merujuk pada tabel 7 yang menunjukkan bahwa  $p$ -value pada Hipotesis Id adalah sebesar  $0.003 < \alpha 0.05$ . Kemudian menurut tabel 8 dan 9 menunjukkan bahwa penghargaan mempengaruhi kinerja kerja secara langsung sebesar 0,018 (1,8%) dan berpengaruh secara tidak langsung sebesar 0,045 (4,5%).

Maka  $H_{01d}$  ditolak dan  $H_{a1d}$  diterima, dengan koefisien sebesar 0.018 menunjukkan arah positif di antara kedua variabel, dimana semakin baik penghargaan terhadap karyawan, maka akan semakin baik tingkat Kinerja Kerja.

### Hipotesis 2

Hipotesis yang kedua adalah menguji pengaruh Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Practices*) terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), dengan pernyataan hipotesa nol ( $H_{02}$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_{a2}$ ) sebagai berikut:

$H_{02}$  : Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

$H_{a2}$  : Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Merujuk pada tabel 8 yang menunjukkan bahwa  $p$ -value pada Hipotesis 2 adalah sebesar  $0.048 < \alpha 0.05$ .

Maka  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima, dengan koefisien sebesar 0.457 menunjukkan arah positif di antara kedua variabel, dimana semakin baik Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia, maka akan semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja

### Hipotesis 2a

Hipotesis ini menguji pengaruh Pelatihan (*Training*) terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), dengan pernyataan hipotesa nol ( $H_{02a}$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_{a2a}$ ) sebagai berikut:

$H_{02a}$  : Pelatihan tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

$H_{a2a}$  : Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Merujuk pada tabel 7 yang menunjukkan bahwa  $p$ -value pada Hipotesis 2a adalah sebesar  $0.021 < \alpha 0.05$ . Kemudian menurut tabel 8 dan 9 menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung sebesar 0,525 (52,5%).

### Hipotesis 2b

Hipotesis ini menguji pengaruh Pemberdayaan (*Empowerment*) terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), dengan pernyataan hipotesa nol ( $H_{02b}$ ) dan hipotesa alternatif ( $H_{a2b}$ ) sebagai berikut:

$H_{02b}$  : Pemberdayaan tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Ha2b : Pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Merujuk pada tabel 7 yang menunjukkan bahwa *p-value* pada Hipotesis 2b adalah sebesar  $0.010 < \alpha 0.05$ . Kemudian menurut tabel 8 dan 9 menunjukkan bahwa pemberdayaan mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung sebesar 0,192 (19,2%).

Maka Ho2b ditolak dan Ha2b diterima, dengan koefisien sebesar 0.192 menunjukkan arah positif di antara kedua variabel, dimana semakin baik pemberdayaan karyawan, maka akan semakin baik tingkat Kepuasan Kerja.

#### Hipotesis 2c

Hipotesis ini menguji pengaruh Orientasi Pelayanan Pelanggan (*Customer Service Orientation*) terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), dengan pernyataan hipotesa nol (Ho2c) dan hipotesa alternatif (Ha2c) sebagai berikut:

Ho2c: Orientasi Pelayanan Pelanggan tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Ha2c: Orientasi Pelayanan Pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Merujuk pada tabel 7 yang menunjukkan bahwa *p-value* pada Hipotesis 2c adalah sebesar  $0.011 < \alpha 0.05$ . Kemudian menurut tabel 8 dan 9 menunjukkan bahwa orientasi pelayanan pelanggan mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung sebesar 0,258 (25,8%).

Maka Ho2c ditolak dan Ha2c diterima, dengan koefisien sebesar 0.258 menunjukkan arah positif di antara kedua variabel, dimana semakin baik Praktek Orientasi Pelayanan Pelanggan, maka akan semakin baik tingkat Kepuasan Kerja.

#### Hipotesis 2d

Hipotesis ini menguji pengaruh Penghargaan (*Rewards*) terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), dengan pernyataan hipotesa nol (Ho2d) dan hipotesa alternatif (Ha2d) sebagai berikut:

Ho1d: Penghargaan tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Ha1d: Penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Merujuk pada tabel 7 yang menunjukkan bahwa *p-value* pada Hipotesis 2d adalah sebesar  $0.022 < \alpha 0.05$ . Kemudian menurut tabel 8 dan 9 menunjukkan bahwa penghargaan mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung sebesar 0,146 (14,6%).

Maka Ho2d ditolak dan Ha2d diterima, dengan koefisien sebesar 0.146 menunjukkan arah positif di antara kedua variabel, dimana semakin baik penghargaan terhadap karyawan, maka akan semakin baik tingkat Kepuasan Kerja.

#### Hipotesis 3

Hipotesis yang ketiga adalah menguji pengaruh Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) terhadap Kinerja Kerja (*Job Performance*), dengan pernyataan hipotesa nol (Ho3) dan hipotesa alternatif (Ha3) sebagai berikut:

Ho3: Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja.

Ha3: Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Kerja.

Merujuk pada tabel 7 yang menunjukkan bahwa *p-value* pada Hipotesis 3 adalah sebesar  $0.015 < \alpha 0.05$ . Kemudian menurut tabel 8 menunjukkan bahwa praktik pengelolaan sumber

daya manusia mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung sebesar 0,294 (29,4%).

Maka  $H_0$ 3 ditolak dan  $H_a$ 3 diterima, dengan koefisien sebesar 0.311 menunjukkan arah positif di antara kedua variabel, dimana semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja, maka akan semakin baik tingkat Kinerja Kerja

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian pada bab sebelumnya, diperoleh informasi yang dihimpun dari 110 responden karyawan lini depan (*front-liner*) sebagai *Flight Attendant*, *Ground Passenger Service*, dan *Customer Service* yang bertugas melayani pelanggan secara langsung pada maskapai penerbangan komersial berjadwal di Indonesia (Garuda Indonesia, Sriwijaya Air, dan maskapai LCC). Mayoritas terdiri dari karyawan wanita sebesar 62.7%, berusia 26-35 tahun sebesar 47.3%, berpendidikan terakhir setingkat SLTA sebesar 43.6%, dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sebesar 32.7%, dan berpenghasilan lebih dari Rp.7.000.000,- per bulan sebesar 55.5%.

Melalui penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Berkaitan dengan praktek pengelolaan sumber daya manusia (terdiri dari: pelatihan, pemberdayaan, orientasi pelayanan pelanggan, dan penghargaan), diketahui bahwa mayoritas karyawan berpendapat cenderung setuju bahwa perusahaan secara umum telah menerapkan praktek pengelolaan sumber daya manusia, terutama pada program dan praktek

pelatihan, kemudian pada program orientasi pelayanan pelanggan , berikutnya pada program pemberian penghargaan, dan yang terakhir pada praktek pemberdayaan karyawan.

2. Pada program dan praktek pelatihan, para karyawan mayoritas berpendapat sangat setuju, bahwa dalam penerapan program pelatihan, yang terasa paling ditekankan oleh perusahaan adalah kewajiban bagi seluruh staff untuk terlebih dahulu mengikuti pelatihan intensif tentang standar minimal pelayanan, keamanan, dan keselamatan, sebelum menjalankan tugas yang berkontak langsung dengan pelanggan atau penumpang.

Sedangkan pada poin kelengkapan materi pelatihan apabila dibandingkan dengan perusahaan sejenis, mayoritas karyawan berpendapat setuju bahwa perusahaan telah menerapkannya secara baik dalam program pelatihan (mendapat nilai respon terendah).

3. Pada program dan praktek orientasi pelayanan pelanggan, para karyawan mayoritas berpendapat cenderung sangat setuju, bahwa perusahaan telah benar-benar serius dalam berkomitmen untuk melayani pelanggannya dengan baik, dimana reputasi dalam memberikan pelayanan yang terbaik sangat ditekankan sekali oleh perusahaan kepada para karyawannya (mendapat nilai respon tertinggi).

Sedangkan pada poin metode sistematis dan terukur yang dimiliki oleh perusahaan dalam mengukur kinerja para staffnya secara periodik melalui tingkat kepuasan pelanggannya, mayoritas karyawan berpendapat setuju bahwa perusahaan telah menerapkannya secara baik dalam program orientasi pelayanan pelanggan (mendapat nilai respon terendah).

4. Pada program dan pemberian penghargaan karyawan, mayoritas karyawan berpendapat setuju, bahwa mereka mendapatkan penghargaan secara nyata apabila dapat berprestasi unggul dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (mendapat nilai respon tertinggi).

Sedangkan pada poin kelayakan pendapatan yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan, mayoritas karyawan berpendapat setuju bahwa perusahaan telah menerapkannya secara baik dalam program penghargaan (mendapat nilai respon terendah).

5. Pada program dan praktek pemberdayaan, para karyawan mayoritas berpendapat setuju, bahwa sebenarnya perusahaan telah mendorong para staffnya untuk dapat menangani secara mandiri tentang permasalahan atau keluhan pelanggan (mendapat nilai respon tertinggi).

Sedangkan pada poin ketidakharusan menunggu persetujuan manajemen terlebih dahulu dalam penyelesaian masalah atau keluhan, mayoritas karyawan berpendapat ragu-ragu bahwa perusahaan telah menerapkannya secara baik dalam program pemberdayaan (mendapat nilai respon terendah).

6. Berkaitan dengan kepuasan kerja, diketahui bahwa mayoritas karyawan berpendapat setuju bahwa para karyawan telah mendapatkan kepuasan kerja di perusahaan tempat mereka bekerja.

Selanjutnya, mayoritas karyawan berpendapat setuju, bahwa hal utama yang menjadi alasan

kepuasan kerja mereka adalah para karyawan mempunyai *job description* dan tanggung jawab yang jelas dalam menjalankan tugas pekerjaannya (mendapat nilai respon tertinggi).

Sedangkan pada poin tentang perasaan adil dan kepuasan atas pendapatan dan tunjangan yang diterima karyawan dari pekerjaannya, terlihat kurang mempengaruhi kepuasan kerja, meskipun mayoritas karyawan masih berpendapat cenderung setuju (mendapat nilai respon terendah).

7. Berkaitan dengan kinerja kerja dalam kualitas pelayanan, diketahui bahwa mayoritas karyawan setuju bahwa para karyawan telah memberikan kinerja kerjanya yang baik dalam kualitas pelayanan.

Selanjutnya, para karyawan berpendapat setuju, bahwa mereka telah menjalankan tugas pekerjaannya dengan disiplin dan bertanggung jawab, sesuai dengan *standard operational procedure* yang berlaku di perusahaan, sebagai kinerja yang paling menonjol dalam kinerja kualitas pelayanan (mendapat nilai respon tertinggi).

Sedangkan pada poin mengenai kemampuan karyawan untuk berprestasi dan kualitas kinerja pelayanannya melampaui di atas standar minimal yang ditetapkan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, mayoritas karyawan berpendapat setuju, namun terlihat tidak terlalu menonjol dibandingkan dengan dimensi lainnya, meskipun pada pelaksanaannya sudah cukup baik (mendapat nilai respon terendah).

8. Variabel praktek pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan

terhadap variabel kinerja kerja dalam kualitas pelayanan. Di mana dalam variabel praktek pengelolaan sumber daya manusia, dimensi orientasi pelayanan pelanggan mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja kerja dalam kualitas pelayanan, dengan pengaruh secara langsung sebesar 28% dan berpengaruh secara tidak langsung sebesar 8%.

9. Variabel praktek pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Di mana dalam variabel praktek pengelolaan sumber daya manusia, dimensi pelatihan mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja, sebesar dengan pengaruh secara langsung sebesar 52,5%.
10. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja kerja dalam kualitas pelayanan. Di mana variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara langsung sebesar 29,4% terhadap kinerja kerja.
11. Melalui penelitian ini juga dapat terlihat bahwa Variabel praktek pengelolaan sumber daya manusia dapat secara langsung mempengaruhi kinerja pelayanan dengan lebih kuat, dengan tidak harus terlebih dahulu melalui variabel kepuasan kerja.

### **Implikasi Manajerial**

Berdasarkan uraian kesimpulan di atas, melalui penelitian ini dapat memberikan saran-saran masukan dan implikasi bagi manajemen dalam usahanya untuk meningkatkan Kinerja Kerja Karyawan dalam Kualitas Pelayanan, dengan lebih mengintegrasikan Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia, dan menyelaraskan tingkat Kepuasan Kerja Karyawan, antara lain sebagai berikut :

1. Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa Variabel Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh yang besar terhadap Kinerja Karyawan dalam Kualitas Pelayanan, terutama pada dimensi orientasi pelayanan pelanggan (berpengaruh langsung 28%; tidak langsung 8%).

Di samping itu, Variabel Pengelolaan Sumber Daya Manusia juga memiliki pengaruh yang besar terhadap Kepuasan Kerja, terutama pada dimensi pelatihan (berpengaruh langsung 52,5%).

Maka disarankan kepada pihak Manajemen untuk lebih mengintegrasikan dan mengintegrasikan program-program pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan, terutama pada program orientasi pelayanan pelanggan yang paling mempengaruhi kinerja karyawan dalam kualitas pelayanan, dan pada program pelatihan yang paling mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2. Sedangkan untuk Variabel Kepuasan Kerja Karyawan dengan rata-rata penilaian responden yang cukup baik (3,94), pada penelitian ini terlihat bahwa variabel Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dalam Kualitas Pelayanan (langsung 29,4%). Sehingga selanjutnya pihak Manajemen juga harus menyelaraskan dimensi-dimensi penting dalam Kepuasan Kerja Karyawan melalui kebijakan-kebijakan perusahaan, terutama pada poin kepuasan karyawan atas pendapatan dan tunjangan kerja yang diterimanya, karena terlihat kurang menonjol (terendah: 3,73) apabila dibandingkan dengan dimensi-dimensi lainnya dalam memberikan kepuasan kerja karyawan, meskipun pada prakteknya sudah cukup baik.



3. Untuk Variabel Kinerja Karyawan dalam Kualitas Pelayanan secara rata-rata dari seluruh dimensi yang dikemukakan menunjukkan penilaian responden yang baik (4,27), akan tetapi pada poin mengenai kemampuan karyawan untuk berprestasi dalam kualitas kinerjanya untuk melampaui di atas standar minimal yang ditetapkan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, terlihat sebagai prestasi kurang menonjol (terendah: 4,12) apabila dibandingkan dengan dimensi lainnya, meskipun pada prakteknya sudah baik.

Sebagai saran bagi pihak Manajemen, untuk lebih mendorong para karyawan supaya lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya tidak hanya sebatas pada standar minimal kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan, namun agar lebih terpacu berprestasi berkinerja lebih baik di atas standar minimal tersebut.

#### Keterbatasan Penelitian dan Saran

Dalam penelitian ini akan ditemukan masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penyajiannya yang disebabkan oleh keterbatasan waktu, mobilitas dan sarana pendukung lainnya yang dihadapi oleh penulis.

Kekurangan dan keterbatasan penelitian ini antara lain adalah :

1. Data yang dijadikan referensi dalam penelitian ini adalah hanya terbatas dari hasil pengisian kuesioner oleh responden saja.
2. Penelitian ini dilakukan terbatas kepada para karyawan maskapai penerbangan Indonesia, pada bagian lini terdepan saja, yang dalam tugasnya berinteraksi langsung dengan pelanggan. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat

memperluas cakupan penelitian untuk mendapat generalisasi yang lebih kuat;

Penelitian ini terbatas pada sebagian variabel yang mempengaruhi Kinerja Karyawan dalam Kualitas Pelayanan, sehingga masih terdapat kemungkinan adanya variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi Kinerja karyawan yang berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja atau performa perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar, Raida. Salleh, Abdul Latif. Ling, Lee Chee (2008). How We Do Things Around Here: Implications of Corporate Culture on Job Performance. *The Business Review, Cambridge*. Vol.9 No.2 (2008).
- Absar, Mir Mohammed Nurul. Azim, Mohammad Tahlil. Balasundaram, Nimalathasan. Akhter, Sadia (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction : Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Bulletin Petroleum-Gas University of Ploiesti*. Vol. LXII No.2 (2010).
- Ahmad, Habib. Ahmad, Khursheed. Shah, Idrees Ali (2010). Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 18 No. 2 (2010).
- Amin, Muslim. Wan Ismail, Wan Khairuzzaman. Abdul Rasid, Siti Zaleha. Daverson, Richard. Selemani, Andrew (2014). The Impact of Human Resources

- Management Practices on Performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*. Vol.26 No.2 (2014).
- Arshad, Muhammad Adeel. Masood, Muhammad Tahir. Amin, Ghazala (2013). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turnover Intention and Loyalty to Supervisor: Study with reference to the telecom organizations of Pakistan. *International Review of Management and Business Research*. Vol.2 Issue.3 (2013).
- Boella, Michael. Goss-Turner, Steven (2005). Human Resource Management in The Hospitality Industry: An Introductory Guide, 8<sup>th</sup> Edition. Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, United Kingdom.
- Danish, Rizwan Qaiser. Usman, Ali (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*. Vol.5 No.2 (2010).
- Dimba, Batrice Akong'o (2010). Strategic Human Resources Management Practices: Effect on Performance. *African Journal of Economic and Management Studies*. Vol.1 No.2 (2010).
- Fitzsimmons, James A. Fitzsimmons, Mona J. Bordoloi, Sanjeev K (2014). Service Management: Operations, Strategy, Information Technology, 8<sup>th</sup> Edition. McGraw.Hill International Edition 2014.
- Greenberg, Jerald. Baron, Robert A (2000) Behavior in Organizations 7<sup>th</sup> Edition. McGraw.Hill International Edition 2000.
- Hair, J.F. Anderson, R.E. Tatham, R.L. Black, W.C (2008). Multivariate Data Analysis, 7<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall Publisher. Upper Saddle, New Jersey.
- Hermawan, Asep. Kristaung, Robert (2014). Metodologi Penelitian Bisnis: Pedoman Praktis untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti.
- Ivancevich, John M. Matteson, Michael T (2002). Organizational Behavior and Management, 7<sup>th</sup> Edition. McGraw.Hill.
- Ivancevich, John M. Konopaske, Robert. Matteson, Michael T (2005). Organizational Behavior and Management, 7<sup>th</sup> Edition. McGraw.Hill.
- Ivancevich, John. M (2007). Human Resources Management, 10<sup>th</sup> Edition. McGraw.Hill International Edition 2007.
- Lam, SSK. Ng, TWH. Feldman, DC (2012). The Relationship Between External Job Mobility and Salary Attainment Across Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*. Vol.80 No.1 (2012).
- Luna-Arocas, Roberto. Camps, Joaquin (2005). A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions. *Personnel Review*. Vol.37 No.1 (2008).
- Luthans, Fred (2005). Organizational Behavior, 10<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill Irwin.
- Morin, Lucie. Renand, Stephane (2004). Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol.21 No.4 (2004).

- Nazir, Moh (2003). Metode Penelitian, cetakan kelima. Jakarta: Ghalia.
- Newstrom, John W. Davis, Keith (2002). Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 11<sup>th</sup> Edition. McGraww. Hill Irwin.
- Parker, Sharon K (2007). That is My Job: How Employees' Role Orientation Affect Their Job Performance. *Human Relations* Vol.60 No.3 (2007).
- Rotundo, Maria (2002). Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration. Joseph L. Rothman School of Management, University of Toronto.
- Tsai, Ming-Chun. Cheng, Ching-Chan. Chang, Ya-Yuan (2010). Drivers of Hospitality Industry Employee's Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *African Journal of Business Management*. Vol.4 (18), pp 4118-4134 (2010).
- Tsui, Pei-Ling. Lin, Yi-Shyuan. Yu, Tung-Han (2013). The Influence of Psychological Contract and Organizational Commitment on Hospitality Employee Performance. *Social Behavior an Personality*. Vol. 41(3) pp 443-452 (2013).
- Ortega-Parra, Antonio. Sastre-Castillo, Miguel Angel (2013). Impact of Perceived Corporate Culture on Organizational Commitment. *Management Decision* Vol.51 No.5 (2013).
- Robbins, Stephen P (2001). Organizational Behavior, 9<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall Publisher. Upper Saddle, New Jersey.
- Rod, Michel, and J.Ashill, Nicholas (2010). Management Commitment to Service Recovery Performance: A study of frontline employees in public and private hospitals in New Zealand. *International Journal of Pharmaceutical an Healthcare Marketing*. Vol.4 No.1, 2010.
- Sekaran, Uma. Bougie, Roger (2010). Research Methods for Business, 5<sup>th</sup> Edition. A Jonn Wiley and Sons,Ltd, Publication. West Sussex, United Kingdom.
- Sonnentag, Sabine. Frese, Michael (2002). Psychological Management of Individual Performance. A John Wiley and Sons, Ltd, Publication.
- Sonnentag, Sabine. Volmer, Judith. Spsychala, Anne (2008). Job Performance. *Sage Handbook of Organizational Behavior*. Vol.1 (2008).
- Sugiyono (2012). Memahami Penelitian Kuantitatif. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Van Looy, Bart. Gemmel, Paul. Van Dierdonck, Roland (2003). Service Management: An Integrated Approach, 2<sup>nd</sup> Edition. Pearson Education,Ltd.

Viswesvaran, Chockalingam. Ones, Deniz S (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assesment*. Vol.8 No.4 (2000).

Wirtz, Jochen. Heracleous, Loizos. Pangarkar, Nitin (2008). Managing Human Resources for Service Excellence and Cost Effectiveness at Singapore Airlines. *Managing Service Quality*. Vol.18 No.1, 2008.